

ARBEITSORGANISATION

IM MITTELPUNKT: DER MENSCH



KRÄFTE DOSIEREN, KREATIVITÄT ENTFALTEN



WO STEHEN WIR?

Die organisatorische Gestaltung der Arbeit und die Arbeitsinhalte erlangen neuerdings einen erhöhten Stellenwert. Unternehmen schöpfen aus der Motivation und der *Kreativität der Beschäftigten* genau jenes Potenzial, das für *innovative Prozesse und eine hohe Arbeitsproduktivität* im Zuge der Digitalisierung immer wichtiger wird. Die Beschäftigten wiederum reklamieren, als »Bürger/innen am Arbeitsplatz« (MÜCKENBERGER 2015) anerkannt und mit ihren Entfaltungsbedürfnissen berücksichtigt zu werden.

PRODUKTIVITÄT IST VORAUSSETZUNGSVOLL. Der wirtschaftliche Erfolg eines Landes hängt maßgeblich von der *Leistungsstärke und Kreativität* seiner Erwerbsbevölkerung ab. Deutschland ist international

ausgewiesen durch eine *hohe Arbeitsproduktivität*, die mit einer markanten Intensivierung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen im Verlauf der letzten Jahrzehnte einhergeht.¹ Die arbeitspolitischen Akteure liegen in der positiven Bewertung der Arbeitsproduktivität oder der Flexibilität der betrieblichen Arbeitsstrukturen in Deutschland oft näher beieinander als gemeinhin vermutet. Aus Sicht der Arbeitsforschung ist die in der hohen Produktivität dokumentierte Leistungsfähigkeit der Erwerbsbevölkerung jedoch an Voraussetzungen gebunden, zu denen vor allem die *Motivation, Qualifikation und die Gesunderhaltung der Erwerbsbevölkerung* zählen, die nur zu gewährleisten sind, wenn die Arbeit am Menschen ausgerichtet ist.

ARBEIT IST POTENZIELL VERSCHLEISSEND. Zu *physischen Beschwerden* liegen zahlreiche Studien vor. So ließen sich zwar viele Gefährdungen durch Gefahrenstoffe oder ungünstige Arbeitsbedingungen reduzieren, andere sind jedoch angestiegen.²

1 Jede/r Erwerbstätige arbeitete im Jahr 2015 im Durchschnitt 1372 Stunden, 0,4 Prozent mehr als im Vorjahr. Die gesamtwirtschaftliche Arbeitsproduktivität stieg 2015 um 0,9 Prozent. Je Erwerbstätigenstunde ergibt sich eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität um 0,5 Prozent (STATISTISCHES BUNDESAMT 2016a).

2 Rückenleiden dominieren die Liste der Beschwerden: 64 Prozent aller erwerbstätigen Frauen und 40 Prozent der Männer klagen über schmerzenden Nacken/Rücken, hervorgerufen zumeist durch ungünstige Körperhaltung (BAUA 2015).

Der Wandel hin zu einer Informationen und Daten verarbeitenden Arbeitswelt bringt nicht weniger, sondern nur andere Formen der Beanspruchung mit sich.

Besondere Aufmerksamkeit erhalten seit der Jahrtausendwende die Krankschreibungen aufgrund *psychischer Erschöpfung*. Die Kosten für Arbeitsausfall und Rehabilitation wurden von der Deutschen Angestelltenkrankenkasse bereits für 2011 auf 16 Milliarden Euro beziffert. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht für 2030 von Kosten in doppelter Höhe aus. Seit Beginn der Debatte wird immer wieder Skepsis geäußert, ob sich psychische Beschwerden ursächlich auf die Arbeitswelt zurückführen lassen, doch belegen inzwischen auch international vergleichende Studien einen Zusammenhang: Anhaltender Zeit-, Leistungs- und Wettbewerbsdruck, eine zu dünne Personaldecke, unerreichbare Zielvorgaben, fehlende Gestaltungsspielräume und ausbleibende Anerkennung im Arbeitsprozess³ gelten demnach als primäre Ursachen von Überforderung (VAN DER WEL et al. 2015; DRAGANO et al. 2016).

Hinzu kommen Unterbrechungen und Störungen (auch) durch die neuen Kommunikationsmedien, höhere Verfügbarkeitserwartungen und Probleme in der technischen Infrastruktur. Negativ wirken zudem eine unsichere Beschäftigungsperspektive und der Mangel an Aufstiegschancen. Der Anstieg an psychisch Erkrankten sollte jedoch nicht den Blick darauf verstellen, dass die Gesamtzahl der Fehlstunden durch körperliche Erkrankungen noch immer deutlich höher ist als die durch psychische Erkrankungen⁴ – wobei eine klare Abgrenzung nicht immer möglich ist, denn psychische Erkrankungen können ihrerseits wiederum gravierende Auswirkungen auf die physische Gesundheit haben.

Überlastung kann alle treffen. Erwerbstätigen stehen je unterschiedliche Optionen zur Verfügung, für sich zufriedenstellende Arbeitsbedingungen zu erreichen: Wer über eine exklusive bzw. knapp vorhandene Qualifikation verfügt, hat unabhängig von Alter, Geschlecht oder ethnischer Herkunft neben dem höheren Ein-

3 Eine berufliche Gratifikationskrise kann entstehen, wenn sich Erwerbstätige permanent stark verausgaben, ohne hierfür eine Anerkennung (Wertschätzung, Gehalt) zu erfahren. Folge sind intensive Stressreaktionen (SIEGRIST 2005).

4 Laut BKK Gesundheitsreport 2015 ist der Anteil von psychischen Erkrankungen in den vergangenen 40 Jahren von 2 Prozent auf 15 Prozent gestiegen (KNIIPS/PFAFF 2015).

kommen auch gute Chancen, Arbeitsstandards individuell durchzusetzen – und verfügt vielfach über die für diese Aushandlung erforderlichen Kompetenzen (MARMOT et al. 1991; HEAD et al. 2002). Die Forschung problematisiert daher eine *soziale Spaltung auch jenseits der Einkommensfrage*: Je höher die Position im Betrieb und je besser die Qualifikation, desto eher arbeitet eine Person unter Bedingungen, die die Gesunderhaltung berücksichtigen, Anerkennung liefern und Gestaltungsspielräume eröffnen. Doch auch Beschäftigte in formal abgesicherten Positionen erleben ihre Lage oft als belastend, wenn sie unter hohem *Leistungs- und Konkurrenzdruck* stehen. Gestaltungsspielräume können zur Überlastung werden, wenn die Ressourcen hierfür unseriös kalkuliert sind.

Bei un- oder angelernten Arbeitskräften, die für Unternehmen leichter ersetzbar sind, treffen hingegen gleich mehrere negative Faktoren aufeinander, wie z.B. Beschäftigungsunsicherheit, niedriges Entgelt, hoher Leistungsdruck, fehlende Partizipation, fehlende Anerkennung. Betriebsräte, die die Einhaltung von Standards einfordern könnten, sind in derart gestalteten Segmenten des Arbeitsmarktes selten vorhanden. Solche problematischen Bedingungen können als Dauerzustand eine *Verringerung der Leistungsfähigkeit* bis hin zur Frühverrentung provozieren. Im Jahr 2015 gingen 16 Prozent der Renteneintritte auf gesundheitliche Einschränkungen zurück; jede zweite dieser Frühverrentungen ist psychisch bedingt (DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG 2016). Unerwünschte *Lähmungseffekte* sind eine mögliche Folge: Nehmen Menschen nicht nur die Arbeitswelt, sondern ihre eigene Existenz als unkalkulierbar und fragil wahr, erwarten sie von der Zukunft meist nichts Gutes, zeigen sich skeptisch gegenüber Wandel und Unbekanntem – und gehen auf Distanz zu Interessenvertretungen, Politik und Staat.

DIE GESUNDHEITSFÖRDERLICHE WIRKUNG DER ARBEIT WIRD UNTERSCHÄTZT. Erst in den vergangenen Jahren erhalten Studien mehr Aufmerksamkeit, die auf das *Potenzial von Arbeitsgestaltung* hinweisen – und das, obwohl es in Deutschland mit dem Forschungsprogramm zur »Humanisierung des Arbeitslebens« (1974–1989) und seinen Nachfolgern eine reiche Geschichte einer solchen Perspektive gibt. Seit Langem ist bekannt, dass Arbeit mehr ist als Existenzsicherung und Statuserwerb: Sie stiftet Identität und soziale Zugehörigkeit. Menschen sind daher in der Lage, auch solche Arbeiten als sinnstif-

tend zu erleben und engagiert auszuüben, die anderen als monoton oder sinnlos erscheinen. Die Sozialforschung belegt in repräsentativen Studien einen großen Einfluss der Arbeitsinhalte und -bedingungen auf die *Zufriedenheit* der Menschen. Insbesondere die junge Generation verbindet Erwerbstätigkeit mit dem Ziel der Selbstverwirklichung: Sie will »Spaß an der Arbeit« haben.⁵ Insgesamt gehört Arbeit für die Mehrheit der Deutschen zu einem erfüllten Leben (DIE ZEIT et al. 2016). Mit dem technologischen Fortschritt verknüpfen Menschen gleichzeitig die Erwartung, von unliebsamen Tätigkeiten entlastet zu werden – und neue Möglichkeiten zur Entfaltung zu erhalten.

5 Unter den Jugendlichen rangiert bei der Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit zwar die »Sicherheit des Arbeitsplatzes« an der ersten Stelle, es folgt aber unmittelbar die Möglichkeit, eigene Ideen mit einzubringen (ALBERT et al. 2015).

GESUNDERHALTUNG NICHT DEM ZUFALL ÜBERLASSEN. Nicht nur die Erwerbstätigen, sondern auch die Unternehmen und die Gesellschaft müssten angesichts der Alterung der Gesellschaft ein Interesse daran haben, Arbeit so zu gestalten, dass Verschleiß reduziert wird, Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt und der Personaleinsatz nachhaltig erfolgt. Viele Betriebe, die auf spezielle Qualifikationen angewiesen sind, bemühen sich daher, die Gesundheit der Beschäftigten dauerhaft zu erhalten und Arbeit attraktiv zu gestalten. Die *Leistungsanforderungen* am Arbeitsplatz, das *Vorgesetztenverhalten*, eine *realistische Planung der Personalkapazitäten* und ein *Kreativität förderndes Arbeitsumfeld* gelten hier als wichtigste Parameter für die Gesundheitsförderung.

Diese Parameter werden jedoch nur bedingt überprüft und in Regeln fixiert. Folge ist eine *Zufälligkeit der Gesunderhaltung*, die dann direkt zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten entschieden wird (HEIDEN/JÜRGENS 2013). Zwar ist der Rahmen über Gesetze zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Arbeitszeit oder zum Arbeitsrecht fest abgesteckt, doch werden diese in vielen Betrieben bislang nicht oder nur teilweise eingehalten (AHLERS 2016).

KREATIVITÄT BRAUCHT GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN. Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Sinnstiftung und Freude an der Aufgabe beeinflussen die Motivation und die Kreativität der Menschen – und damit auch den Unternehmenserfolg (BADURA/STEINKE 2011; BRYSON et al. 2015). Die meisten Beschäftigten sind punktuell überaus anpassungsfähig und auch unter widrigen Bedingungen motiviert. Dauerhaft verlässliche Leistungsfähigkeit und Kreativität sind hingegen an

bestimmte Prinzipien des Arbeitseinsatzes gebunden: die Vermeidung von anhaltender Überforderung, eine realistische Arbeitsplanung, die Anerkennung der Person, den Schutz vor Diskriminierung und Überwachung, die Teilhabe an Qualifizierung und Optionen für beruflichen Aufstieg. Positive Effekte werden vor allem einem ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt und der Transparenz in betrieblichen Entscheidungsprozessen attestiert.

WORAUF SOLLTEN WIR UNS VORBEREITEN?

Die *Digitalisierung* wirft die Frage auf, welche Art der Arbeitsorganisation dafür sorgen könnte, dass Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen von den Neuerungen profitieren. Es besteht weitgehend Einigkeit, dass die Komplexität der Aufgaben zunimmt und neue Kooperationsformen erforderlich und durch die Digitalisierung auch erst möglich werden. Bisherige Hierarchien stehen zur Disposition; Spielräume für arbeitsbezogene Selbstbestimmung von Individuen und Gruppen tun sich auf, wenn Unternehmen größere Flexibilität erreichen und *innovationsfähig* bleiben oder werden wollen.

Agile Strukturen nehmen zu, je mehr Unternehmen sich hiervon Wettbewerbsvorteile versprechen.⁶ Solche Strukturen werden auch von Beschäftigten eingefordert, die sich mehr einbringen wollen – und Forderungen stellen können, wenn ihnen aufgrund ihrer besonderen Qualifikation alternative Arbeitgeber zur Verfügung stehen. Hier liegt ein großes emanzipatorisches Potenzial für die Beschäftigten; ob sich hier jedoch bereits das realisiert, was als »neues Führungsverständnis« und »demokratisches Unternehmen«⁷ postuliert wird, ist umstritten. Kritische Positionen bemängeln eine Preisgabe nur solcher Entscheidungsbefugnisse, die zur Leistungssteigerung dienen, und vermissen eine verbrieftete Beteiligung. Der Demokratiebegriff sei daher, so der Einwand, irreführend.

**DIE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG KANN ENT-
LASTEN UND ARBEIT AUFWERTEN.** Die neuen Mensch-Maschine-Interaktionen und komplexere Aufgabenzuschnitte machen es möglich, Arbeit

6 Bei »agilen« Unternehmen handelt es sich um Unternehmen, die eine möglichst hohe Beweglichkeit anstreben, um schnell auf Veränderungen von Gesellschaft, Technik und Kundennachfrage reagieren zu können. Dafür gilt die Überführung von hierarchischen Strukturen in bedarfsorientierte, selbstorganisierte Projekt- und Netzwerkstrukturen als zentrale Voraussetzung (ARMUTAT et al. 2016).

7 Die Berücksichtigung von Diversität und eine neue Mündigkeit des »Unternehmensbürgers« sind Kerngedanken dieses Ansatzes (SATTELBERGER et al. 2015).

qualitativ anzureichern. Im besten Fall wird Lernen durch den technologischen Wandel integrativer Bestandteil des Arbeitens und berufliche Weiterqualifizierung zu einer wichtigen Ressource für größere Entfaltungsmöglichkeiten. Physisch anstrengende Arbeiten und monotone Tätigkeiten können reduziert werden. Entlastung lässt mehr Freiräume für Ideenaustausch entstehen; vermehrte Angebote zum mobilen Arbeiten lassen Pendelzeiten wegfallen (MASCHKE et al. 2014). Klassischen Problemen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie lässt sich offensiv begegnen, wenn digitale Technologien im Familienalltag die Koordination, etwa für haushaltsbezogene Dienstleistungen, unterstützen.

DIE DIGITALISIERUNG KANN AUCH BELASTUNGEN BEDEUTEN. Die Mensch-Maschine-Interaktion kann an die Stelle vorheriger Mensch-Mensch-Zusammenarbeit treten, was insbesondere in der Dienstleistungsarbeit das Berufsethos der Beschäftigten herausfordern dürfte. Bisherige Kooperationen oder »peer learning« können durch Automatisierung und Standardisierung verschwinden. Es kann zu einer neuen psychischen Belastung durch technologisch ermöglichte De-Qualifizierung und damit zur Entwertung von Kompetenzen und zur Verringerung des menschlichen Handlungsspielraums kommen (PFEIFFER 2016). Insgesamt werden Arbeitsprozesse verdichtet und beschleunigt werden. Leistung lässt sich umfassender kontrollieren, personenbezogene Daten lassen sich systematisch auswerten und Arbeitstätigkeiten bis in die kleinsten Handlungen vorgeben. Auch für das mobile Arbeiten ist noch zu konkretisieren, wie der Arbeitsschutz greifen kann und wie Betriebsvereinbarungen die Einhaltung gesundheitsschützender Standards sicherstellen sollen, wenn der Betrieb nicht mehr als ein räumlicher, sondern nur noch als funktional-organisatorischer Referenzpunkt gegeben ist. Für die Gruppe der digitalen Selbstständigen (Crowdworker/innen) steht die Debatte noch am Anfang.

Die unklaren Rationalisierungspotenziale der Digitalisierung erzeugen Ängste vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Je mehr die eigene Arbeitskraft als ersetzbar eingeschätzt wird, desto eher kommt es zu Verausgabung und Vernachlässigung von Ruhezeiten, was wiederum die Gesunderhaltung beeinträchtigt (SIEGRIST 2015). Bereits heute wird die Bewältigung der sich verändernden Arbeitsanforderungen und -bedingungen zu sehr dem Einzelnen überantwortet.

NICHT TECHNIK, SONDERN ARBEITSORGANISATION ENTSCHIEDET ÜBER DIE EFFEKTE.

Bei allen Hinweisen auf die Chancen und Risiken des technologischen Fortschritts müssen wir uns stets vergegenwärtigen, dass es nicht die Technik selbst ist, sondern ihr Einsatz durch den Menschen, der zu bestimmten Effekten führt. Es ist also entscheidend, welche Ziele mit dem Fortschritt verfolgt werden und welche Autonomie den Beschäftigten bei der Umsetzung der Ziele eingeräumt wird. Mit diesen Fragen sind bekanntlich durchaus kontroverse Interessen verbunden. Bislang fällt zudem auf, dass viele der Optionen mangels Verbreitung digitaler Technologien noch gar nicht nutzbar sind. Internet, E-Mails und Smartphones sind omnipräsent, doch der Einsatz smarter digitaler Technologien in Privathaushalten und in Betrieben steht teilweise noch am Anfang. Der Prozess kann also noch gestaltet werden.

DEUTSCHE BESONDERHEITEN. Eine deutsche Besonderheit ist der hohe Fachkräfteanteil. Er erleichtert eine dezentrale Arbeitsorganisation, im Gegensatz etwa zu den angelsächsischen Produktionssystemen mit einer Polarisierung zwischen Angelernten und Hochqualifizierten. Deutschland ist gleichzeitig noch mit zwei Phänomenen konfrontiert, die sich sehr unmittelbar auf die Arbeitsorganisation auswirken: der erheblichen *Alterung der Erwerbsbevölkerung* und einer noch nicht flächendeckend gelösten *Vereinbarkeitsproblematik*. Die Alterung der Bevölkerung wird dazu führen, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage in absehbarer Zeit zunehmen wird. Ältere Erwerbstätige werden zwar nicht häufiger krank, aber benötigen eine längere Regenerationszeit, bis sie wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren.⁸

8 Laut AOK-Fehlzeiten-Report 2016 entfallen 45 Prozent aller Fehltage auf Langzeiterkrankungen, d.h. Fehlzeiten mit mehr als 42 Tagen. Die Dauer der Arbeitsunfähigkeit steigt mit dem Alter deutlich an (BADURA et al. 2016)

WO KÖNNEN WIR ANSETZEN?

In einer Ökonomie, die auf Innovation und eine hohe Produktivität setzt, werden die Anforderungen an die betriebliche Arbeitsorganisation zunehmend höher. Es müssen Lösungen gefunden werden, um sich für dynamische globalisierte Märkte, eine zunehmend komplex vernetzte Wirtschaft und veränderte Konsumgewohnheiten zu präparieren. Der technologische Fortschritt beschleunigt die Arbeitsprozesse zusätzlich. In dieser Konstellation sind die Organisation und ihre Mitglieder jeden Tag von Neuem herausgefordert. Sie müssen angemessen flexible Arbeitsstrukturen entwerfen, können dabei aber die Leistungsfähigkeit und Voraussetzungen für kreatives Arbeiten nicht außer Acht lassen. Arbeitsbedingungen, die nicht nur körperlichen Verschleiß und psychische Erschöpfung vermeiden, sondern auch Gestaltungsspielräume und Erfahrung von Selbstwirksamkeit eröffnen, sind inzwischen als Bedingung für wirtschaftlichen Erfolg und Innovationsstärke erkannt – daraus gilt es nun, die richtigen Konsequenzen zu ziehen.

REALISTISCHE KALKULATION DER PERSONALRESSOURCEN

In direktem Zusammenhang mit Phänomenen wie Überlastung und gesundheitsgefährdendem Arbeitsdruck steht die *Personalbemessung*. Die Arbeitsforschung bemängelt seit Langem einen zu hohen Zeit- und Leistungsdruck und führt diesen darauf zurück, dass Personalkapazitäten oft »auf Kante genäht« sind. Schon ein normaler Krankenstand führt oftmals zu Überstunden und Intensivierung in den Belegschaften. Wollen dann Einzelne oder gar mehrere ihre Arbeitszeit verkürzen, Überstunden abbauen oder eine Auszeit nehmen,

sind Konflikte vorprogrammiert. Vielfach wird in solchen Situationen das eigentlich strukturelle Problem einer zu knappen Personalplanung als Problem der Beschäftigten gedeutet – durch Vorgesetzte, in Teams oder auch durch die Betroffenen selbst. Wichtige Anliegen wie Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit, Qualifizierung oder Gesunderhaltung werden damit konterkariert. Personalplanung gerät so in Widerspruch zu Zielen, die auch für den Betrieb zuträglich sind: die Erhaltung der Leistungsfähigkeit, hohe Arbeitsmotivation und ein niedriges Konfliktniveau in Arbeitsteams.

Betriebsräte sehen eine an den tatsächlichen Arbeitsbedarf angepasste *Personalbemessung* als das drängendste Thema ihrer Arbeit (74 Prozent), gefolgt von der Begrenzung der Arbeitsintensität (70 Prozent) (AHLERS 2016b). Gleichzeitig besteht eine große Diskrepanz zwischen der Bedeutung des Themas und der Rolle, die es in betrieblichen Aushandlungsprozessen spielt.

→ DENKANSTOSS TARIFVERTRÄGE ZUR PERSONALBEMESSUNG

Die *Personalbemessung* sollte verstärkt zum Gegenstand von Tarifvereinbarungen werden. Gemeint ist hier nicht eine exakte Bemessung von Zeiteinheiten für Handlungsabläufe, sondern die Festlegung von *Ansprüchen auf Prozesse der (vorausschauenden) Personalplanung*. Darüber hinaus sollten Mechanismen festgelegt werden, wie im Falle von Personalüberlastung und Personalmangel vorzugehen ist.

Als Vorbild kann der Tarifvertrag »Gesundheitsschutz und Demografie« dienen, der im April 2016 von der Gewerkschaft ver.di und dem Vorstand der Charité abgeschlossen wurde. Vorausgegangen war diesem Abschluss zunächst eine juristische Klärung: In welchem Verhältnis steht die unternehmerische Freiheit des Arbeitgebers zur *Gesundheit der Beschäftigten als zu schützendem Gut*? Dass das Gericht zugunsten der Gesundheit der Beschäftigten entschied, ist aus Sicht der Kommission wegweisend.

Der Tarifvertrag definiert Überlastungsindizien wie die problematische Altersstruktur einer Abteilung, mangelnde Qualität der Abteilungs-, Bereichs- bzw. Stationssteuerung, die Zahl der Überstunden

oder die Zahl der Gefährdungsanzeigen und Beschwerden. Für den Bereich des Pflege- und Funktionsdienstes wurden *Mindestbesetzungsvorgaben* konkret festgeschrieben, die mit *Verfahrensregeln* verknüpft wurden. Sie beschreiben, wie bei Abweichung von den Mindestbesetzungsvorgaben vorzugehen ist, z. B. mit dem Einsatz von zusätzlichem Personal, Leistungseinschränkungen oder Bettensperrungen. Zur Überwachung des Tarifvertrags wurde ein paritätisch besetzter *Gesundheitsausschuss* eingesetzt, der – ebenso wie die Beschäftigten – alle notwendigen Informationen zur Bewertung erhält. Um möglichen Blockaden im Gesundheitsausschuss vorzubeugen, wurde eine interne Schlichtungsstelle unter Vorsitz eines unparteiischen Dritten (»Ombudsperson«) verabredet. Zur Finanzierung des zusätzlichen Personals wurde ein *Gesundheitsfonds* eingerichtet.

Erste Erfahrungen zeigen, dass sich durch den Tarifvertrag die *Transparenz* der Personalplanung erhöht hat. Die Diskrepanz zwischen den vereinbarten Vorgaben und dem Status quo wurde sichtbar. Neueinstellungen können seitdem besser begründet und durchgesetzt werden. Zugleich aber zeichnet sich die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des Tarifvertrags ab, um tatsächlich wirksam gegen akute Überlastung zu greifen. Bislang, so die erste Bilanz von ver.di, wurde der Tarifvertrag teilweise »ausgesessen« (NEHRlich 2017).

NACHHALTIG MIT ARBEITSKRAFT UMGEHEN

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz steht von zwei Seiten unter Druck: Zum einen bedeuten gesetzlich und tariflich vereinbarte Regeln zum Arbeitseinsatz nicht, dass diese in der Praxis auch zur Anwendung kommen; zum anderen haben sich viele Formen des Arbeitens so verändert (z. B. durch *ergebnisorientierte Leistungssteuerung*), dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz oft nicht mehr greift.

In den letzten Jahren hat sich ein breiter Markt etabliert, der den Einzelnen dazu verhilft, die Gesunderhaltung nicht aus dem Blick zu verlieren und zugleich auf hohem Niveau leistungsfähig zu bleiben.

Ratgeberliteratur, Trainings und Weiterbildungen können durchaus mehr *Achtsamkeit für sich selbst* vermitteln (→**QUALIFIZIERUNG**). Bleibt die Gesunderhaltung jedoch den Einzelnen überlassen, ist der Erfolg kaum garantiert. Ohne *Rechte, Ansprüche und planbare Bedingungen* des Arbeitens läuft auch die beste Selbststeuerungskompetenz ins Leere.

Immer dringlicher stellt sich also die Frage, wie Beschäftigte in die Lage versetzt werden können, sich aktiv um die eigene Gesundheit zu kümmern. Mindestens genauso wichtig ist die Frage, wie sich *Arbeitgeber* dazu motivieren lassen, verantwortungsvoll und nachhaltig mit Arbeitskraft umzugehen. Gesunderhaltung erweist sich als eine gemeinsame Aufgabe von Arbeitgebern und Arbeitnehmer/innen.

Das Gesetz und die betriebliche Ebene kennen bereits Instrumente zur Gesunderhaltung. Eine besondere Rolle nimmt hier die *Gefährdungsbeurteilung* ein. Sie ist gesetzlich vorgeschrieben und soll dazu verhelfen, Gefährdungen zu ermitteln und zu beurteilen und das Ergebnis von Arbeitsschutzmaßnahmen zu dokumentieren. Der Arbeitgeber kann diese Gefährdungsbeurteilung selbst durchführen oder delegieren, er bleibt aber verantwortlich. Bislang kommt dieses Instrument, das die Einhaltung von Standards garantieren soll, allerdings nur in der Hälfte aller Unternehmen zur Anwendung. Und wiederum nur die Hälfte dieser Unternehmen berücksichtigt dabei auch psychische Arbeitsbelastungen, die in den vergangenen Jahren stark zugenommen haben.

Das *betriebliche Gesundheitsmanagement* soll als umfassendes Konzept die Gesunderhaltung und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sicherstellen, es wird als zentraler Faktor für hohe Produktivität und Innovationsfähigkeit bewertet. Bislang ist es jedoch nicht flächendeckend umgesetzt. In den mittleren und größeren Unternehmen ist die Gesundheitsförderung für die Stammbeslegschaft zum Standard geworden; ausgeschlossen sind Beschäftigte jenseits der Kernbelegschaften und viele Mitarbeiter/innen von kleinen und mittleren Betrieben, die in hartem Wettbewerb stehen und betriebliches Gesundheitsmanagement oft als »Luxusthema« betrachten.

→ DENKANSTOSS GEFÄHRDUNGS- BEURTEILUNGEN WIRKSAM MACHEN

Gefährdungsbeurteilungen haben den Zweck, gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastungen über einen partizipativen und prozessualen Ansatz zu minimieren. Sie haben die Funktion eines *Belastungsmonitors* und betrieblichen *Frühwarnsystems*. In den letzten Jahrzehnten ist jedoch kein grundlegender Fortschritt in der Weiterentwicklung dieses so wichtigen Instruments erzielt worden. Gerade mit Blick auf die Digitalisierung der Arbeitswelt werden solche Gefährdungsbeurteilungen noch wichtiger, wenn auch komplexer. Die Kommission schlägt Folgendes vor:

— *Kontrollen verstärken:* Die Umsetzung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen ist bislang unbefriedigend. Solange hier keine höheren Realisierungsquoten erreicht sind, sollten Kontrollen verstärkt werden. Das hilft allerdings nur, wenn kleine und mittelständische Unternehmen mehr Unterstützung erhalten und wenn Betriebe, die ihrer Pflicht dauerhaft nicht nachkommen, sanktioniert werden.

— *Konkretisierung von Standards und Modellentwicklung:* Da Belastungsformen vielfältig, situationsabhängig und nicht einheitlich zu beschreiben und zu quantifizieren sind, sind Standards *branchen- bzw. tätigkeitsspezifisch* zu konkretisieren. Im Sinne einer »Risikolandkarte« ließen sich passgenaue Modelle entwickeln. Vorbilder hierfür bieten branchenspezifische Modelle in Dänemark, in denen psychosoziale Belastungen erfasst werden, oder auch die vorbereitenden Systematisierungen, wie sie hierzulande in der Diskussion um eine *Anti-Stress-Verordnung* entwickelt wurden.

— *Partizipation sicherstellen:* Gute Gefährdungsbeurteilungen zeichnen sich durch die *direkte Beteiligung der Beschäftigten* aus. Damit die Beteiligung der Beschäftigten nachhaltig zu mehr Gesundheit führt, sind nicht nur differenzierte Befragungen der Belegschaft nötig, sondern auch eine gute Aufbereitung der Ergebnisse. Führungskräfte und Betriebsräte sollten hierfür sensibilisiert und darin geschult werden, entsprechende Prozesse zu moderieren. Die Beschäftigten sollten zudem am Arbeitsplatz Zugang zu Beratung bekommen, um sich mit arbeitsmedizinischen Expert/innen auszutauschen und den Ursachen von Beschwerden auf die Spur zu kommen.

— *Inner- und außerbetriebliche Allianzen:* Um Gefährdungsbeurteilungen weiterzuentwickeln, kann auf die bereits institutionalisierten Kooperationen im Bereich des Gesundheitsschutzes zurückgegriffen werden (Nationale Arbeitsschutzkonferenz, Nationale Präventionskonferenz). Diese sollten sich auf eine branchenadäquate Anpassung des Instruments »Gefährdungsbeurteilung« verständigen, die der digitalisierten Arbeitswelt und den neuen Belastungsformen Rechnung trägt.

— *Beratung ausweiten:* Viele betriebliche Expert/innen fühlen sich in Bezug auf die Identifikation und Vermeidung psychosozialer Risiken unzureichend geschult und geben dies als Hauptgrund für die Nichtberücksichtigung von psychischer Belastungen in Gefährdungsbeurteilungen an. Zwar liegen seitens der zuständigen Behörden und der Gewerkschaften umfangreiche Leitfäden vor (Projekt »Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt« der Initiative Neue Qualität der Arbeit und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), doch sollten ergänzend die *Beratungsangebote* für betriebliche Experten verstärkt werden. Vorstellbar wäre zudem die Einrichtung einer Plattform, über die auch kurzfristig Hilfestellung gegeben werden könnte.

— *Gefährdungsbeurteilung mit Folgen:* Oftmals werden gesundheitliche Gefährdungen im Arbeitsschutz nur benannt, ziehen aber keine Veränderungen in der Arbeitsorganisation nach sich – oder Maßnahmen, deren Wirksamkeit nicht weiter geprüft wird. Für die Beschäftigten sind derartige Gefährdungsbeurteilungen desillusionierend und verstärken das Gefühl, dass ihre Überlastungssituation missachtet wird. Um das Instrument in den Augen der Belegschaften nicht zu delegitimieren, müssen aus den Gefährdungsbeurteilungen konkrete Maßnahmen im Arbeitsalltag folgen. Hier ist beispielsweise ein Monitoring mit Überprüfung nach einem festgelegten Zeitraum hilfreich.

— *Bonus- oder Malus-System:* Die Kommission spricht sich darüber hinaus dafür aus, dass mehr *Anreize für Arbeitgeber* gesetzt werden, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen. Ob hier Bonuszahlungen der Krankenversicherungen oder Reduktionen bei den Krankenversicherungsbeiträgen eine Lösung bieten, sollte weiter geprüft werden. Dabei sollte die Gefahr von Mitnahmeeffekten bedacht werden. Statt eines Bonus ist auch ein »Malus« vorstellbar; anzusetzen wäre beispielsweise bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Betriebe

müssen im Krankheitsfall sechs Wochen das Gehalt weiterzahlen, ab dann übernimmt die Krankenkasse. Vorstellbar wäre, die sechs Wochen für diejenigen Betriebe zu verlängern, die keine Gefährdungsbeurteilungen nachweisen.

— *Wahl von Gesundheitsbeauftragten:* Darüber hinaus könnte ein positiver Impuls darin bestehen, dass die Beschäftigten in den Betrieben einen *Gesundheitsbeauftragten* wählen. Diese Idee knüpft an die Institution der »health and safety representatives« (z.B. in Australien und Neuseeland) an. In Deutschland übernehmen in der Regel Betriebsräte eine solche Funktion. Existiert jedoch kein Betriebsrat, könnten Betriebe aufgefordert werden, ihre Beschäftigten Gesundheitsbeauftragte wählen zu lassen, die mit angemessenen Rechten und Ressourcen auszustatten sind. So könnte die Partizipation der Beschäftigten erhöht werden – und die Motivation der Unternehmensleitung bzw. der Personalverantwortlichen, nach Gefährdungsbeurteilungen auch die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. Die Wahl von Gesundheitsbeauftragten könnte auch eine Keimzelle für spätere Betriebsratsgründungen sein. Die Frage ist, wie Unternehmen dazu motiviert werden können, ihre Belegschaften Gesundheitsbeauftragte wählen zu lassen – hier könnte eine gesetzliche Lösung geprüft werden.

Als dringend klärungsbedürftig scheint der Kommission die Frage, wie Erwerbstätige jenseits der Kernbelegschaften (Werkvertragsnehmende, Plattformarbeitende) in die Gesunderhaltung einbezogen werden. Ein Lösungsweg auch für diese Frage bietet sich mit der vorgeschlagenen Ausweitung des Arbeitnehmerbegriffs auf Gruppen, die nicht unmittelbar im Unternehmen angestellt sind, aber von ihm abhängen (→ ERWERBSTÄTIGKEIT).

Erwerbsarbeit bedeutet für die Menschen mehr als materielle Existenzsicherung. Mit Blick auf den zeitlichen Umfang und die integrative Wirkung von Arbeit ist sie stets auch Medium für Selbstverwirklichung – die Arbeitenden speisen ihre *Identität* (auch) aus ihrem Beruf, ihrer Aufgabe und dem Ergebnis ihrer Tätigkeit. Während manche Arbeitsplätze hierfür eine Reihe von Realisierungschancen

anbieten, sind diese andernorts sehr begrenzt. Zugleich sind die Ambitionen und Bedürfnisse der Menschen vielfältig: Während sich die einen großen Gestaltungsfreiraum und Verantwortung für das Arbeitsergebnis in einem selbstgesteuerten Prozess wünschen, verlangen andere eher nach durch Vorgesetzte geregelten Strukturen und klar definierten und begrenzten Zuständigkeiten. Toleranz für diese Vielfalt ist nicht nur geboten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Menschen Rechnung zu tragen: Das Erwerbssystem lebt aufgrund der Breite der zu vergebenden Aufgaben von unterschiedlichen Erwartungen an Arbeit und von unterschiedlichen Wünschen ihrer Gestaltung.

Die Vermeidung von Unter- und Überforderung wird durch ein *gutes Passungsverhältnis von Person und Aufgabe* erreicht. Dieses lässt sich durch gut geschulte Führungskräfte, eine professionelle Personalentwicklung, Qualifizierungssysteme und Personalauswahlinstrumente erreichen. Auch *Teilhabe* ist wichtig: Indem Beschäftigte in die Planung und Gestaltung aktueller und zukünftiger Aufgaben einbezogen werden, stellen Betriebe sicher, dass Kompetenzen, arbeitsbezogene Bedürfnisse und erwünschte Leistung in einem konstruktiven Verhältnis stehen.

DENKANSTOSS DIE ARBEITSAUFGABE NICHT VERGESSEN

So notwendig umfassende Maßnahmen zur Gesunderhaltung sind, dürfen jedoch neben den Arbeitsbedingungen nicht die *Arbeitsinhalte* aus dem Blick geraten. Die Passfähigkeit von Arbeitsaufgabe und Person ist keine banale Angelegenheit – aber sie wäre genau das Ziel einer Humanisierung der Arbeit. Im Arbeitsalltag muss es auch unter widrigen Bedingungen und in einem langen Erwerbsverlauf den Arbeitenden immer wieder gelingen, ihre Arbeit als für sich (in irgendeiner Hinsicht) sinnstiftend zu interpretieren. Diese Fähigkeit wird in der Bewertung von Arbeitsleistung zumeist zu wenig beachtet; sie ist aber für das Abrufen kontinuierlicher Leistung unabdingbar.

Arbeitsaufgaben sollten daher abwechslungsreich und lernförderlich sein – dies war bereits ein zentraler Ansatz des ersten Programms

zur Humanisierung der Arbeitswelt. Hierfür liegen bereits diverse Expertisen aus Arbeits- und Gesundheitsforschung vor, die branchen- und berufsbezogen Kriterien für Arbeitsprofile definieren, die menschlichen Bedürfnisse besonders entgegenkommen. Chancen zur Verbesserung ergeben sich durch den digitalen Wandel, weil monotone und entfremdende Arbeiten reduziert werden können; zugleich entstehen neue Risiken, wenn Algorithmen und Maschinen auch solche Tätigkeitsanteile übernehmen, die von den Arbeitenden als sinnstiftend erlebt werden, ohne dass andere Aufgaben an ihre Stelle rücken. Die Herausforderung besteht also darin, *neue Aufgabenprofile gemeinsam mit den Arbeitenden zu entwickeln*.

Seit 2004 sind Arbeitgeber verpflichtet, allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber unter Beteiligung des Betriebs- bzw. Personalrats klären muss, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Dieses Instrument dürfte angesichts der Alterung der Belegschaften, absehbarer Engpässe bei Fachkräften und neuer, digitalisierungsbedingter Belastungen immer wichtiger werden. Bislang wird es hauptsächlich bei der Eingliederung nach allgemeinen Erkrankungen eingesetzt, doch gewinnt die Einbindung von gesundheitlich dauerhaft eingeschränkten Menschen an Bedeutung. Auch steigt die Zahl derjenigen, die aufgrund besonderer beruflicher Belastungen längere Auszeiten aufweisen und über das BEM wieder in den Beruf eingegliedert werden.

In das BEM sind neben den Betroffenen *viele Akteure* mit jeweils spezifischem Wissen und spezifischen Zuständigkeiten eingebunden: Personalverantwortliche und direkte Vorgesetzte, Betriebs- bzw. Werksarzt/innen, Schwerbehindertenvertretungen, Betriebs- und Personalräte und die unmittelbaren Kolleg/innen. Hinzu kommen Akteure des sozialen Sicherungssystems wie Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, die Rentenversicherung oder auch Integrationsämter.

Aus großen Unternehmen gibt es Beispiele von vorbildlichem Schnittstellenmanagement. Kleinere Betriebe dagegen haben aber offenbar oft ein Informations- und Qualifikationsdefizit. Bislang führen insgesamt nur 50 Prozent der Betriebe ein BEM durch (RICHTER/GELS 2017).

DENKANSTOSS BETRIEBLICHE WIEDEREINGLIEDERUNG AUSBAUEN

Die betriebliche Wiedereingliederung nach Krankheit und die Einbindung leistungseingeschränkter Menschen sind nicht nur mit Blick auf Lücken im Arbeitsangebot angeraten, sondern entsprechen dem *Grundverständnis einer Gesellschaft*, die Existenzsicherung, Teilhabe und soziale Einbindung über Erwerbsarbeit herstellt. Dieses Instrument sollte weiter verbreitet werden, und insbesondere kleine und mittelständische Betriebe sollten bei der Umsetzung Beratung erhalten.

Stolpersteine für gelingende Wiedereingliederung scheinen gegenwärtig noch an zwei Stellen zu bestehen: Zum einen sind Ärzt/innen nur ansatzweise in der Lage, genau einzuschätzen, mit welchen Belastungen Patient/innen beim Wiedereintritt ins Erwerbsleben konfrontiert sind, weil ihnen Kenntnisse über den Arbeitsplatz und die Arbeitssituation fehlen. Die Kommission empfiehlt daher eine bessere Verzahnung des medizinischen Fachwissens mit den Ergebnissen der Arbeitsforschung. Zum anderen mangelt es offenkundig noch an Standards und Verbindlichkeit für den Ablauf von Betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM); Zuständigkeiten und Prozesse sind nicht klar festgelegt, sondern den Betrieben überlassen. Die Kommission hält es für nötig, Standardverfahren zu entwickeln, beispielsweise nach niederländischem Vorbild, wo es klare Ablaufpläne für Wiedereingliederung mit festen »Meilensteinen« gibt.

Eine offene Frage sind Betriebe ohne Kündigungsschutz (d.h. mit weniger als zehn Mitarbeiter/innen). Hier besteht die Gefahr, dass Arbeitgeber kranke bzw. leistungsgeminderte Beschäftigte entlassen, um das BEM zu umgehen. Hier könnte die Idee geprüft werden, dass bei länger erkrankten Mitarbeitern Kündigungen unwirksam sind, wenn ihnen kein Verfahren des BEM vorausgegangen ist.

Eine angemessene Infrastruktur von festen und leicht zu erreichenden Ansprechpartnern für das BEM würde das Verschleppen von Prozessen und Aktivitäten vermeiden helfen. Die Träger des sozialen Sicherungssystems sind zwar fachlich hoch spezialisiert, folgen jedoch oft einer Verwaltungs- statt einer Arbeits- und Betroffenenlogik. Die Kommission empfiehlt daher die Stärkung von *Allianzen zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit*, die umso tragfähiger sein werden, je enger gesetzliche, tarifliche und betriebliche Vereinbarungen aufeinander bezogen sind.

DIE DATEN DER ARBEITENDEN SCHÜTZEN

Vor dem Hintergrund der immer stärkeren digitalen Vernetzung von Menschen, Maschinen und Dingen ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, personenbezogene Daten nicht nur zu erfassen, sondern sie auch zu verwenden, zu verwerten und hierauf Geschäftsmodelle aufzubauen. Es sind also viele Punkte zu klären. Sie reichen von der Ermittlung der aktuellen Bedeutung des »*informationellen Selbstbestimmungsrechts*« (BUNDESVERFASSUNGSGERICHT 1983) bis hin zu den Fragen, wer welche Daten verwerten darf und wann Persönlichkeitsrechte verletzt werden. *Leistungs- und Verhaltenskontrollen* werden durch die Digitalisierung erheblich erleichtert. Cloud-Technologien und internes Crowdsourcing eröffnen neue Möglichkeiten der Vergleichbarkeit, Auswertung und Skalierbarkeit von Arbeit; interne und externe Rankings (Stichwort »digitale Reputation«) erhöhen den Konkurrenz- und Leistungsdruck.

Inzwischen hat sich ein wahrer *Optimierungsmarkt* entwickelt, der Unternehmen neue Möglichkeiten bietet, um die Beschäftigten algorithmisch zu kontrollieren, zu steuern oder auch zu rekrutieren. Die Angebote gelangen nicht selten im Gewand der Gesundheitsförderung in die betriebliche Wirklichkeit. In welcher Weise aber beispielsweise das Tracking von Vitaldaten der Beschäftigten durch Wearables genutzt wird, bleibt zumeist im Dunkeln. Der Effekt: Wer

weiß, dass er beobachtet und vermessen wird, passt sein Verhalten – oft unbewusst – schon den antizipierten Erwartungen des Arbeitgebers an (TURKLE 2015).

Generell ergeben sich durch neue Mensch-Maschine-Interaktion erhebliche Datenschutzfragen, wenn *personenbezogene Daten* der Beschäftigten als »Nebenprodukt« anfallen oder – nicht zuletzt zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen – gebraucht werden. So erzeugen auch Assistenzsysteme wie Head-Mounted Displays oder Sensor-Handschuhe Daten von Beschäftigten. In der Logistik werden zum Beispiel Transportwege durch GPS-Tracking optimiert. Im Hintergrund der analytischen Datennutzung steht eine *Effizienzsteigerung der Planungs-, Produktions- und Verwertungsprozesse*. Dazu gibt es bereits Berichte über Unternehmen, die auch die Beschäftigten mit RFID-Chips ausstatten, um ihre Aktivitäten zu kontrollieren und Fehlverhalten zu sanktionieren. Insgesamt deuten sich *Zielkonflikte* zwischen digital gestützter Steuerung auf der einen Seite und Datenschutzanliegen der Beschäftigten auf der anderen Seite an. Bei manchen Erwerbstätigen stellt sich bereits ein Gefühl des Ausgeliefert-Seins ein (DGB 2016b). Auch sind längst nicht alle Beschäftigten auf den Umgang mit den eigenen Daten vorbereitet.

DENKANSTOSS STÄRKUNG DES BESCHÄFTIGTEN-DATENSCHUTZES

Informationelle Selbstbestimmung, Datenschutz und Datensicherheit sind elementare Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation der Arbeitswelt. Sind diese nicht gewährleistet, wird es bei den Beschäftigten kaum eine Akzeptanz des Wandels und eine Offenheit für neue Technologien geben. Die Kommission empfiehlt daher, den Beschäftigten-Datenschutz zu stärken. Die Abhängigkeit von Arbeitnehmer/innen in einem strukturellen Ungleichgewicht von Beschäftigungsverhältnissen erfordert spezielle Regelungen zum Schutz der Beschäftigten bei der Verarbeitung personenbezogener Beschäftigtendaten. Ein Ansatzpunkt hierfür ist, die *europäische Datenschutzgrundverordnung* rasch durch ein *eigenständiges Beschäftigten-Datenschutzgesetz* in Deutschland umzusetzen.

Bislang existieren für Betriebsräte beim Datenschutz nur abgeleitete Rechte, die sich aus dem bestehenden Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung technischer Überwachungseinrichtungen (nach § 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG) ergeben. Sind hier auch Datenschutzfragen berührt, ist der Betriebsrat zuständig. Darüber hinaus hat er keine Möglichkeit, sich für die informationelle Selbstbestimmung und den Schutz der personenbezogenen Daten der Belegschaften einzusetzen. Dies wird aber angesichts der zunehmenden Digitalisierung von Arbeitsabläufen immer relevanter. Ein Grundproblem besteht darin, dass die Beschäftigten ein gesetzeskonformes Verhalten ihres Arbeitgebers im Umgang mit ihren personenbezogenen Daten im Konfliktfall individualrechtlich selbst einfordern und durchsetzen müssen. Kommt ein Arbeitgeber etwa seinen gesetzlichen Pflichten zur Datenlöschung nicht nach, bleibt Arbeitnehmer/innen zur Durchsetzung ihrer Löschungsrechte neben der Einschaltung des betrieblichen Datenschutzbeauftragten oder der zuständigen staatlichen Aufsichtsbehörde nur der Gang zum Arbeitsgericht. Die Kommission empfiehlt daher, ein explizites *Mitbestimmungsrecht zum Datenschutz für Betriebs- und Personalräte* zu prüfen.

ARBEITSORGANISATION GEMEINSAM AGIL GESTALTEN

Die Digitalisierung der Arbeitswelt und der Geschäftsprozesse bringt eine *Beschleunigung* der Arbeits-, Beschaffungs- und Verkaufsprozesse sowie eine weitgehende Integration der Prozesse entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette mit sich. Sie erfordert darüber hinaus aber in vielen Bereichen auch eine grundlegende *Veränderung der Organisationsstrukturen*. Ein zentrales Schlagwort in diesem Zusammenhang ist das »agile Unternehmen«. Der Begriff verweist darauf, dass sich Unternehmen (oder Teile des Unternehmens) in einem beschleunigten Wandel befinden und sich Arbeitsaufgaben, Zuständigkeiten, Hierarchien und Kommunikationsstrukturen verändern oder völlig neu geschaffen werden.

In einem radikalen Strukturwandel droht jedoch allen Beteiligten der Überblick verloren zu gehen, wenn Arbeitsinhalte für immer kürzere Dauer festgelegt, Organigramme flüssiger und Strukturen der Zusammenarbeit komplexer werden. Je weniger es sich um Prozesse mit klarem Ziel und Ausgang handelt, desto bedeutsamer werden *gemeinsame Lernprozesse* aller im Betrieb, von den Geschäftsführungen und Vorständen über Abteilungsleitungen und Betriebsräte bis hin zu den Arbeitnehmer/innen. Diese gemeinsamen Lernprozesse sind Voraussetzung für die viel beschworene »Agilität«. Sollen sie erfolgreich sein, müssen sie auf Vertrauen, Kooperation und Beteiligung basieren. Erfolgreicher organisationaler Wandel kann nicht »top down« verordnet werden, sondern muss das Erfahrungswissen der Beschäftigten einbeziehen. Transparenz, offene Kommunikation und Mitbestimmung sind dafür maßgeblich – und die Basis einer *demokratischen Arbeitswelt*.

DENKANSTOSS TRANSPARENZ UND KOOPERATION IM ORGANISATIONALEN WANDEL

Aus Sicht der Kommission schließen sich *Mitbestimmung und »agile« Unternehmensorganisation* nicht aus, sondern sind – im Gegenteil – in ihrem Zusammenspiel ein Erfolgsgarant. Betriebsräte können, wenn sie Ressourcen und Rechte haben, einen großen Beitrag für einen nachhaltigen Umbau von Organisationsstrukturen leisten. Sie können mit ihrer Arbeit eine Basis dafür legen, dass im Wandel ein hohes Engagement der Belegschaft gesichert bleibt; auch bringen sie Expertenwissen aus der Belegschaft in den Prozess ein.

Mitbestimmung in Fragen der Arbeitsorganisation wurde bereits bei der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 gefordert, aber nur in Teilbereichen (Überwachung, Ergonomie) eingelöst. Die digitale Revolution und die aktuelle Debatte über das »demokratische Unternehmen« geben dieser Forderung heute wieder ein neues Gewicht. Es ist zu diskutieren, wie *Mitbestimmungsrechte* (Informationsrechte, Initiativrechte und Mitentscheidungsrechte) mit Blick auf Arbeitsorganisation im digitalen Zeitalter aussehen sollen. Ein solches Mitbestimmungsrecht muss – um dem Bedürfnis nach Teil-

habe zu entsprechen – so ausgestaltet werden, dass es nicht an die Stelle der Selbstbestimmungsrechte von Beschäftigten und Gruppen tritt, sondern diese unterstützt, bündelt und koordiniert.

Ansätze dafür bestehen bereits: Im Jahr 2002 wurde mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes eine Regelung eingeführt (§ 28a BetrVG), die dem Betriebsrat die Möglichkeit bietet, bestimmte arbeitsorganisatorische Angelegenheiten durch Arbeitsgruppen selbst regeln zu lassen. Diese Möglichkeit wird in der Praxis oft nicht ausgeschöpft und sollte in den Betrieben mit mehr Leben gefüllt werden.

Je grundlegender der Organisationsumbau ausfällt, desto wahrscheinlicher ist, dass bislang geltende Standards erst auf die neuen Strukturen übertragen werden müssen. Konflikte zwischen den Arbeitsparteien bzw. zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, die auch *arbeitsrechtliche Fragen* berühren, sind daher absehbar. Akzeptanz und die Nachhaltigkeit des Organisationswandels werden ganz maßgeblich davon abhängen, inwiefern in diesem Prozess beide Seiten mit ihren Interessen zur Geltung kommen.

Das *Laboratorium »Arbeit der Zukunft«* der Bosch GmbH ist ein Beispiel dafür, wie sich der Spagat zwischen (technischer und organisatorischer) Disruption und sozialer Stabilität meistern lässt. Das Laboratorium funktioniert wie ein internes, mitbestimmtes »Start-up«. Hier werden vernetzte und »agile« Formen der Organisation von Wissensarbeit entwickelt. Das Laboratorium schafft einen sozialpartnerschaftlich gestalteten, ergebnisoffenen Experimentierraum – verstanden als gemeinsamer Lernprozess. Die Kommission regt an, solche Laboratorien breiter einzuführen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse Tarifparteien und Betrieben zugänglich zu machen.

GUTE FÜHRUNG ZUM STANDARD MACHEN

Arbeitgeber bewegen sich zwischen zwei Prinzipien: Unternehmen nach den Maßstäben der Betriebswirtschaft erfolgreich zu machen (durch einen kostengünstigen und flexibel an den Markt angepassten Ressourceneinsatz) und einem nachhaltigen Umgang mit Arbeitskraft, der Arbeits- und Gesundheitsschutz, Selbstwirksamkeitsansprüche und Zeitwünsche der Beschäftigten berücksichtigt. Diese Ziele lassen sich durchaus vereinbaren, doch ist dafür Engagement bei der Arbeitsgestaltung erforderlich.

Eine zentrale Rolle fällt hierbei den *Führungskräften* zu. Es sind maßgeblich das Verständnis und das Verhalten und Handeln der Führungskräfte, die über die Umsetzung und damit auch die Wirkungen unternehmerischer Ziele entscheiden. Die »Sandwich-Position« der mittleren Führungskräfte ist nicht einfach. Sie bewegen sich zwischen den Zielen des Top-Managements und den Interessen der Beschäftigten, und sie müssen mit veränderten Fremd- und Selbstwartungen an ihre Rolle umgehen. Zugleich sind in den letzten Jahren auf die Führungskräfte, dies gilt auch für Betriebs- und Personalräte, viele *neue Aufgaben* zugekommen. Sie ergeben sich nicht nur aus globalisierten Wirtschaftsbeziehungen und der digitalisierten und vernetzten Arbeits- und Lebenswelt, sondern auch aus dem demografischen Wandel und der Zunahme von psychischen Beschwerden von Beschäftigten. Die neuen Aufgaben kommen zu den vorhandenen Aufgaben hinzu, oft ohne Entlastung an anderer Stelle. Es ist nicht verwunderlich, dass bei Führungskräften die Burnout-Zahlen und die Verwendung leistungssteigernder Mittel höher ausfallen als bei ihren Mitarbeitenden (BADURA et al. 2011).

→ DENKANSTOSS ANREIZSYSTEME FÜR GUTE PERSONALENTWICKLUNG

Nur Arbeitgeber, die Personalentwicklung in ihrem Stellenwert für die Bewältigung des Strukturwandels erkennen, werden sich dauerhaft am Markt behaupten können. Hier kommt den mittleren *Führungskräften* eine zentrale Rolle zu. Die Kommission schlägt vor, hier von zwei Seiten aus anzusetzen:

— Zum einen müssen die Führungskräfte *selbst befähigt werden*, mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen. Dazu brauchen sie Informationen und Transparenz über die betrieblichen Entwicklungen und Zielsetzungen des Top-Managements. Sie benötigen aber auch neue Kompetenzen: Bauen sich Unternehmen organisational um, um auf den Wandel zu reagieren, verändert sich auch die Rolle der Führungskräfte: vom konkreten Aufgabenfeld bis hin zum Führungsverständnis. Personalentwicklung kann sich daher nicht auf die Mitarbeiter/innen reduzieren, sondern sie muss bei den Führungskräften ansetzen. Diese brauchen Trainings- und Coaching-Angebote sowie Reflexionsräume für kollegialen Austausch (BORGGRÄFE 2017). Das bedeutet auch: Sie brauchen Zeit.

— Zum anderen sollten den Führungskräften *klare Anreize* gesetzt werden, sich um die Entwicklung der Mitarbeitenden zu kümmern. In *Zielvereinbarungen* für Führungskräfte sollten messbare Kriterien mit Blick auf Personalentwicklung festgelegt werden. Zum Beispiel könnten Führungskräfte dazu verpflichtet werden, für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin einen konkreten Entwicklungsplan zu formulieren, der dann von der Personalabteilung geprüft wird.

Auch kann über die regelmäßige Bewertung der Vorgesetzten durch Mitarbeitende und die Einführung von Leistungsbewertungssystemen für Führungskräfte nachgedacht werden, die auch die Gesunderhaltung der Belegschaften in die Bewertung mit einbezieht. Gleichwohl gilt es bei allen Vorschlägen zu beachten, dass die mittleren Führungskräfte nicht zwischen diesen zusätzlichen Anforderungen und den vom Top-Management vorgegebenen unerfüllbaren Leistungs- bzw. Renditezielen aufgerieben werden.

DEBATTE MESSKRITERIEN FÜR »GUTE FÜHRUNG«

Diskutiert wurde in der Kommission auch die Frage, wie gute Führung »messbar« gemacht werden kann. Einen ersten Ansatzpunkt könnte die Entwicklung eines *Index »Gute Führung«* bieten. In diesem Index ließen sich Forschungen zum Führungsverhalten auswerten und auch selbst Daten erheben. Mit Blick auf den reichen Kenntnisstand der Arbeitsforschung liegen bereits viele Hinweise für die Erstellung eines solchen Index vor. In der Kriteriendefinition bleibt wichtig, den *Unterschieden in den Betrieben* Rechnung zu tragen: Während große Unternehmen oft problemlos einen Prozess zur Erstellung eines Führungsleitbilds anstoßen oder regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zu Führung durchführen können, ist dies in kleinen und mittelständischen Unternehmen mangels entsprechender Personalressourcen oft weit schwieriger umzusetzen – und würde nur in einer weiteren Arbeitsverdichtung für die Führungskräfte münden.

Die Kommission diskutierte kontrovers über die Frage, ob es gesetzliche Anreize bzw. Verpflichtungen zu guter Führung geben müsse. Beispielsweise könne man im Hinblick auf die Aufsichtsorgane eine *Rechtspflicht* festschreiben, »gute Führung« zu überwachen. Dadurch wären Unternehmen gezwungen, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen, weil die Berichterstattung darüber dann z.B. in *Jahresberichten* – die auch nach außen hin veröffentlicht werden – aufgenommen werden müsste.